

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»

Студента 4 курсу, 1
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Джус Ірина
Миколаївна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Мазаракі Анатолій
Антонович

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

КИЇВ – 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу **Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ — ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Джус Ірини Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Методи оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу «Ніндзя суші Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 (для гр. 1). № 2418 (для гр. 5с).

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації стосовно напрямів вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження: є персонал підприємства ТОВ «Ніндзя суші Київ».

Предмет дослідження: методи оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом.)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття оцінювання персоналу та його необхідність для суб'єктів ресторанного бізнесу

1.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ніндзя суші Київ»

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ»

2.1 Програма заходів з оцінювання персоналу підприємства

2.2 Напрями вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.11.2022р.- 25.12.2022 р.	30.11.2022р.- 25.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	25.12.2022р.- 25.03.2023р.	25.12.2022р.- 25.03.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.03.2022р.- 01.04.2023р.	28.03.2022р.- 01.04.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	04.04.2022р.- 13.05.2023р.	04.04.2022р.- 13.05.2023р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	16.05.2022р.- 20.05.2023р.	16.05.2022р.- 20.05.2023р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.06.2023р.	03.06.2023р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	23.05.2023р.	23.05.2023р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	24.05.2023р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023р.- 03.06.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20_р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Мазараті А. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою Джус І.М. виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади оцінювання персоналу у ресторанному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану, здійснено діагностику аспектів управління персоналом. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення процесів оцінювання персоналу в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів, визначено ефективність запропонованих заходів для закладу.

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗМІСТ

6

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Поняття оцінювання персоналу та його необхідність для суб'єктів ресторанного бізнесу	9
1.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ніндзя суші Київ»	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ»	25
2.1 Програма заходів з оцінювання персоналу підприємства	25
2.2 Напрями вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Персонал виступає ресурсом будь-якого суб'єкта бізнесу. Якраз від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей й вмінь знаходиться в залежності розвиток й рівень ефективності роботи компанії. Проте, на жаль, доволі важко тільки за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці й професіоналізм. З огляду на зазначене, у компаніях використовують оцінку персоналу, що слугує критерієм професійних здібностей персоналу, демонструє особисті якості й перспективні можливості співробітників.

Актуальність теми методів оцінки персоналу полягає у тому, що у будь-якої організації є цілі й завдання своєї діяльності: надання послуг, робіт і виготовлення продукції найвищої якості із завданням задоволення потреб у продукції покупців, тому потрібно висококваліфікований та ефективний персонал. При цьому, об'єктивно проведена оцінка діяльності персоналу не лише надає змогу працівникові мати уявлення щодо того, як було оцінено виконану ним роботу, а й в істотній мірі впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності. Окрім того, від того, який метод оцінки застосовується у діяльності підприємств сфери ресторанного бізнесу, знаходиться в залежності особиста мотивація кожного з працівників, залученість в операційну діяльність та досягнення поставлених цілей самого суб'єкта ресторанного бізнесу. Проблеми з методів оцінки різних категорій персоналу досліджували такі вітчизняні вчені як Л.Б. Балабанова, К.М. Дідур, Л.О. Івченко, С.В. Мельниченко, О.П. Пащенко, О.Г. Розметова та ін. Зокрема, у працях вищезгаданих вчених висвітлювалися актуальні питання теорії та практики процедури оцінювання, визначалися шляхи вдосконалення існуючої системи оцінювання персоналу. Віддаючи належне напрацюванням науковців, варто зазначити, що існує мало праць, присвячених саме методам оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, що, власне, актуалізує наше дослідження.

Мета роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації стосовно напрямів вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети вирішуються у цій роботі такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити поняття оцінювання персоналу та його необхідність для суб'єктів ресторанного бізнесу;
2. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Ніндзя суші Київ»;
3. Визначити програму заходів з оцінювання персоналу підприємства;
4. Описати напрями вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ»;

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Ніндзя суші Київ».

Предметом дослідження є методи оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методами дослідження наукового дослідження становили загальнонаукові методи пізнання: діалектичний та системний підхід. Крім того, були використані методи систематизації, порівняльного та статистичного аналізу, логічного узагальнення тощо.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, по 2-3 підрозділи в кожному, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття оцінювання персоналу та його необхідність для суб'єктів ресторанного бізнесу

До найбільш вагової складової продуктивних сил, а також основним джерелом розвитку економіки виступає персонал, а також мотивація до діяльності та майстерність. Невід'ємною частиною будь-якого підприємства виступає персонал, оскільки будь-яка організація – це взаємодія людей, які об'єднані спільними цілями. Потужним резервом підвищення продуктивності та якості діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу є позитивна мотивація праці персоналу. Кожен працівник повинен почуватися повноправним членом колективу, бути впевненим у тому, що керівництво ставиться до нього справедливо, враховує його потреби та думає про його благополуччя. Ця проблема стає все більш важливою для підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів.

Управління людьми представляє собою одну із визначальних сфер управління компанією. Люди – це найбільш важливий ресурс будь-якої організації. Ними створюються нові продукти, акумулюються й застосовуються фінансові ресурси, здійснюється контроль якості. Люди спроможні до розвитку та вдосконалення на постійній основі. Їх ініціатива і можливості є безмежними, тоді як інші ресурси є обмеженими. Людський капітал є найбільш цінним ресурсом підприємства, котрий визначає рівень її конкурентоспроможності, а також забезпечує підвищення показників продуктивності праці. У найбільш узагальненому вигляді під управлінням персоналом підприємства доцільно розуміти діяльність, котра має враховувати можливості, потреби, уміння, знання і стаж роботи, задля ефективного використання потенціалу персоналу і забезпечувати організаційний та планомірний вплив через соціальні, економічні й організаційні заходи зі створенням належних умов праці, що дасть змогу

збільшити показники продуктивності праці і рівня конкурентоспроможності суб'єкту бізнесу.

У ході управління персоналом зворотний зв'язок реалізується шляхом оцінки персоналу, а саме встановлення кількісної міри відповідності працівників до займаної ними посади [5, с.101-102].

Варто зазначити, що, хоч оцінювання персоналу і провадиться низкою підприємств, проте й до нині у науковій літературі не склалось єдиного розуміння зазначеного поняття. Вважаємо за доцільне розглянути підходи науковців до трактування поняття «оцінювання персоналу» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до розуміння поняття «оцінювання персоналу»

Автор	Визначення
Л. Балабанов [1]	«цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця»
М. Гакова [5]	«найважливіший інструмент підвищення якості роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом»
М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко [6]	«процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам»
К. Дідур [7]	«процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам»
Г. Завіновська [8]	«запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих осіб, ефективності роботи персоналу»
О. Кириченко [10]	«використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає»
А. Колот [11]	«полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці та відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань»
В. Савченко [22]	«є процедурою, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам»
Л. Федулова [13]	«цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця»
Ф. Хміль [24]	«виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації»

З огляду на табл.1.1, можна зробити висновок, що поняття «оцінювання персоналу» є багатограним, що, власне, пояснює низку підходів до його розуміння.

Необхідність оцінювання персоналу для суб'єктів ресторанного бізнесу полягає у тому, що останнє дає наступні уявлення:

- щодо того, наскільки конкретна робота відповідає досягненню цілей, які були поставлені;
- щодо подальшого формування кадрової політики, направленої на підвищення ефективності управління [5, с.102].

Окрім того, оцінювання персоналу виконує наступні функції, що є вкрай важливими для суб'єкта ресторанного бізнесу (рис.1.1).



Рис.1.1. Функції оцінювання персоналу [5, с.102; 24, с.234]

Таким чином, оцінювання персоналу можна визначити як найістотніший інструмент підвищення якості роботи й рівня ефективності функціонування суб'єкта бізнесу, що надає для керівництва потрібну інформацію задля ухвалення обґрунтованих рішень стосовно управління персоналом.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує [4].

Розглядаючи наявні методи оцінки персоналу на підприємствах ресторанної сфери, можна згрупувати їх у дві групи, де першу становлять традиційні методи (наприклад, тестування, атестація, оцінка за результатами), другу – сучасні (інноваційні) [19, с.79].

Оскільки підприємства сфери обслуговування є досить динамічними і характеризуються постійним розвитком, то більшу популярність та ефективність мають саме інноваційні методи, до яких належать наступні (рис.1.2).

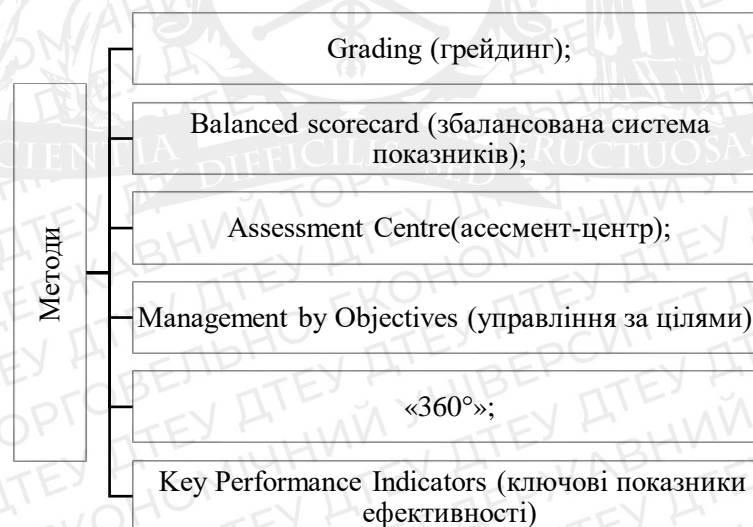


Рис.1.2. Методи оцінювання персоналу [19, с.79]

Варто зазначити, що кожен із методів оцінки має свої слабкі та сильні сторони, що можуть трансформуватись в залежності від цілей самої оцінки. У науковій літературі вже здійснене порівняння основних переваг та недоліків кожного з методів оцінки [20], тому варто додати, що впровадження у практику цих методів є доволі трудомістким та потребує значних часових і

додаткових людських ресурсів (Додаток А). Кожен із вказаних методів набуває популярності серед українських підприємств, особливо підприємств ресторанної сфери. Грейдинг та оцінка за ключовими показниками ефективності (КРІ) дуже часто впроваджуються одночасно. Асесмент-центр набуває популярності на малих та середніх підприємствах, а збалансована система показників та управління за цілями характерні більше для підприємств виробничої сфери [19].

Загалом методи, які використовуються для оцінки персоналу, можна узагальнити та згрупувати у 4 блоки, методи: із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки; ранжування; ситуативної оцінки; інші, критерії оцінки яких можуть різнитися між собою (вільна характеристика, історико-біографічний метод, управління за цілями тощо). Оскільки жоден із зазначених методів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки персоналу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки персоналу потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму при оцінюванні [19, с.79].

Отже, вибір показників, як і безпосередньо методу оцінки персоналу, залежить від низки факторів, де визначальним є фінансовий стан підприємства, його позиція на ринку, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розміру самого підприємства. Використання інноваційних методів оцінки персоналу зумовлене їх високою ефективністю на прикладі відомих іноземних компаній, однак пряме та швидке копіювання без відповідної адаптації, врахування специфіки підприємства та ситуації на ринку унеможливить їх ефективну реалізацію.

1.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ніндзя суші Київ»

ТОВ «Ніндзя суші Київ» – це мережа ресторанів, суші-барів, що відповідають модним концепціям ресторанного бізнесу в Україні, які мають чималий попит у городян. Оригінальна атмосфера, бездоганний персонал та багатий вибір страв у меню – роблять ТОВ «Ніндзя суші Київ» досить популярним як серед студентів, так і серед сімейних пар. ТОВ «Ніндзя суші Київ» здійснює доставку додому та в офіс, для тихої вечері та свята у галасливій компанії. У ТОВ «Ніндзя суші Київ» можна замовити класичні суші, а також приготовлені за авторськими рецептами шеф-кухаря. ТОВ «Ніндзя суші Київ» гарантує якість продуктів, свіжість інгредієнтів та обсяги порцій, які приємно здивують клієнтів [17].

Загальну інформацію розглянемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Загальна інформація ТОВ «Ніндзя суші Київ» [9].

Назва	«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ»
ЄДРПОУ	42111823
Основний напрямок діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Офіційна адреса	Україна, Харківська обл., місто Харків, вул.Сумська, будинок 13
Статутна інформація	Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)
Засновник	Джафаров Єльман, Азербайджан, розмір внеску до статутного фонду - 1000,00 грн.
Форма звітності	малого підприємства

Далі проведемо фінансовий аналіз підприємства. Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Динаміку активів ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» за 2019-2021 рр. розглянемо на рис. 1.3.

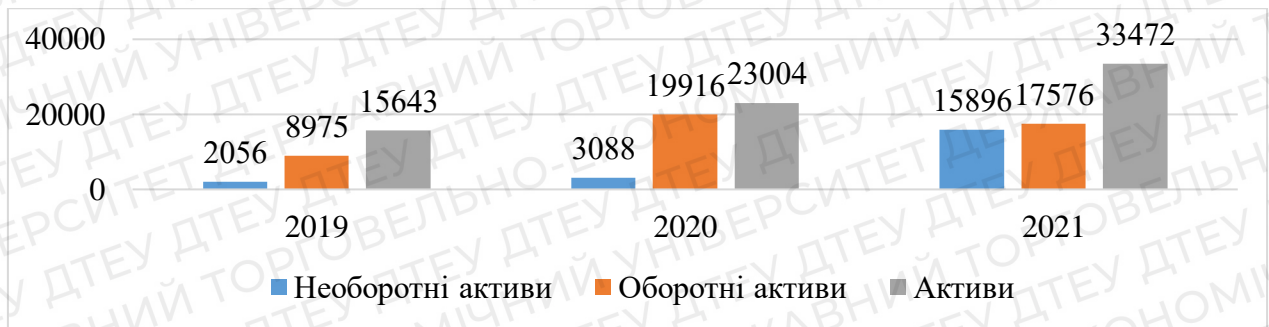


Рис. 1.3. Динаміка активів ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» за 2019-2021 рр., тис. грн [9]

З рис. 1.3 видно що, спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів у 2021 р. на 45,51%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає більш швидко, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Горизонтальний аналіз активів розглянемо у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» у 2019-2021 рр., тис. грн [9]

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,- 2020/2019	Абс. приріст, +,-2021/2020	Відн. приріст, % 2021/2020
Основні засоби	1056	2943	15896	1887	12953	440,13
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	2056	3088	15896	1032	12808	414,77
Запаси	19452	14364	1125	-5088	-13239	-92,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	356	931	10980	575	10049	1079,38
Гроші та їх еквіваленти	4302	4451	5110	149	659	14,81
ОБОРОТНІ АКТИВИ	8975	19916	17576	10941	-2340	-11,75
АКТИВИ	15643	23004	33472	7361	10468	45,51

З табл. 1.3 можемо зробити висновок що, збільшення суми балансу зумовлене зростанням необоротних активів за 2021 рік. (+414,77%).

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» за 2019-2021 рр. розглянемо у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)
ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» у 2019-2021 рр. тис. грн [9]**

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,- 2020/2019	Абс. приріст, +,-2021/2020	Відн. приріст, % 2021/2020
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11256	17421	25163	6165	7742	44,4
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	11324	17431	25173	6107	7742	44,4
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	4623	5165	7260	542	2095	40,6
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	4583	5573	8299	990	2726	48,9
БАЛАНС	15643	23004	33472	7361	10468	45,5

З табл. 1.4 ми бачимо що, факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Динаміку фінансових результатів розглянемо на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» у 2019-2021 рр., тис. грн. [9]

З рис. 1.4 ми бачимо що, у 2021 р. відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 759,59%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є додатною (483355,26 тис. грн у 2021 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель.

Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності рис. 1.5.

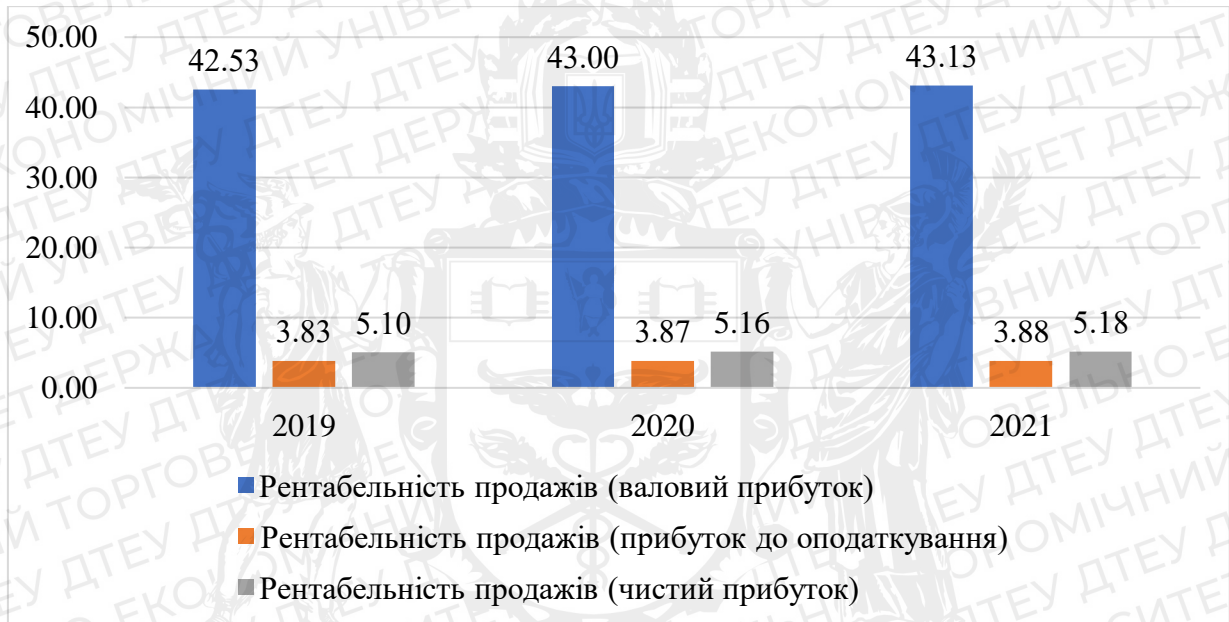


Рис. 1.5. Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» у 2019-2021 рр., % [9]

Перевищення рентабельності власного капіталу дохідності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників компанії зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку.

Отже, показник валової рентабельності поступово зростав протягом 2019-2021 рр. та демонструє додатне значення у 2021 р. Незважаючи на цю позитивну тенденцію, менеджмент ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ» повинен постійно перебувати у ошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Система управління персоналом ТОВ «Ніндзя суші Київ» базується

на підвищенні рівня ефективності діяльності персоналу підприємства та підтриманні високого рівня залученості команди підприємства для досягнення поставлених цілей. Визначальними пріоритетами формування стратегії управління персоналом ТОВ «Ніндзя суші Київ» є наступні:

- дотримання норм чинного трудового законодавства України;
- підвищення рівня продуктивності праці в ресторані;
- забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом;
- підвищення рівня залученості персоналу в роботу підприємства;
- соціальної орієнтованості [17].

У 2020 р. у ТОВ «Ніндзя суші Київ» проводилась планомірна робота по проведенню оптимізації чисельності персоналу мережі ресторанів. Станом на 31 грудня 2021 р. спискова чисельність працівників становила 1714 чол., зменшення рівня чисельності пов'язане із вдосконаленням всіх бізнес-процесів, технологій роботи, проведенням автоматизації трудомістких виробничих процесів, виведення персоналу підприємства на аутсорсинг, а також у зв'язку з пандемією Covid-19. Абсолютна більшість співробітників ТОВ «Ніндзя суші Київ» працюють за безстроковими трудовими договорами й на умовах нормальної тривалості робочого тижня.

У табл. 1.5 представлена динаміка облікової чисельності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2019-2021 рр.

Таблиця 1.5

Динаміка облікової чисельності персоналу із розбивкою за категоріями вмережі ресторани ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2019-2021 рр., чол.

Категорія персоналу мережі ресторанів	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення	
	Кількість	в %	Кількість	в %	Кількість	в %	2020/2019	2020/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні робітники	832	49,71	936	52,43	756	44,08	104	-180

Продовження табл.1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Допоміжні робітники	340	20,31	292	16,35	311	18,17	-48	20
Керівники	139	8,33	129	7,24	141	8,25	-10	12
Спеціалісти	354	21,17	417	23,35	501	29,25	62	85
Інші категорії працівників	8	0,48	11	0,62	4	0,25	3	-7
Всього	1674	100	1785	100	1714	100	111	-71

В табл. 1.6 розглянемо дані по ТОВ «Ніндзя суші Київ» стосовно розподілу персоналу підприємства за статтю.

Таблиця 1.6

Динаміка розподілу персоналу за гендерною ознакою ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2019-2021 рр., чол.

Розподіл за статтю	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення	
	Кількість	в %	Кількість	в %	Кількість	в %	2020/2019	2021/2020
Всього по мережі ресторанів								
Чоловіки	607	36,25	660	36,95	660	38,5	53	607
Жінки	1066	63,65	1125	63,05	1054	61,5	60	1066
Розподіл керівників в мережі ресторанів із розбивкою за статтю								
Чоловіки	100	5,99	104	5,81	111	6,5	3	8
Жінки	39	2,33	26	1,44	30	1,75	-13	4
Розподіл персоналу за типом зайнятості								
Розподіл персоналу мережі ресторану із повною зайнятістю								
Чоловіки	602	35,97	655	36,7	1040	60,67	53	385
Жінки	1055	63,04	1115	62,48	656	38,25	60	-460
Розподіл персоналу мережі ресторанів з неповною зайнятістю								
Чоловіки	5	0,29	4	0,25	4	0,25	0	0
Жінки	12	0,71	10	0,56	14	0,83	-2	4
Розподіл персоналу мережі ресторанів за характером укладеної угоди Характеристика працюючих на постійній основі								
Чоловіки	605	36,16	660	36,95	660	38,5	54	0
Жінки	1051	62,8	1117	62,55	1046	61	65	-71
Характеристика працюючих за укладеним трудовим договором								
Чоловіки	14	0,86	0	0	0	0	-14	0
Жінки	2	0,1	9	0,5	9	0,5	7	0
Всього працівників в мережі ресторанів	1674	100	1785	100	1714	100	111	-71

Середній вік персоналу по ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2021 р. в порівнянні із 2019 р. практично не змінився і становить 41,6 років, керівний склад компанії дещо «помолодшав» – середній вік керівників із 45,1 років знизився до 43,7 років. Розглянемо розподіл персоналу підприємства за віком (табл. 1.7). Таблица 1.7

Динаміка розподілу персоналу за віком в ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2019-2021 рр., чол.

Розподіл застаттю	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення	
	Кількість	в %	Кількість	в %	Кількість	в %	2020/2019	2021/2020
Вікова структура персоналу мережі ресторанів								
до 22 років	273	16,33	246	13,8	177	10,33	-27	-69
від 22 до 25 років	580	34,67	628	35,21	631	36,83	48	3
від 25 років до 32 років	490	29,29	556	31,15	588	34,33	66	32
від 32 років і більше	330	19,71	354	19,85	317	18,5	24	-37
Показник чисельності керівників з розбивкою за віком								
до 22 років	8	0,48	8	0,44	6	0,33	0	-2
від 22 до 25 років	51	3,04	41	2,31	47	2,75	-10	6
від 25 років до 32 років	41	2,47	39	2,18	51	3	-2	13
від 32 років і більше	39	2,33	41	2,31	37	2,17	2	-4
Розподіл персоналу за стажем роботи на підприємстві								
Працюють з дня заснування мережі ресторанів	127	7,61	142	7,93	108	6,33	14	-33
від 9 до 11 років	127	7,56	143	7,99	146	8,5	16	3
від 7 до 9 років	131	7,85	118	6,62	107	6,25	-13	-11
від 4 до 7 років	123	7,33	236	13,23	231	13,5	113	-5
від 2 до 4 років	361	21,55	422	23,66	487	28,42	62	65
від 1 до 2 років	307	18,32	294	16,48	269	15,67	-13	-26
до 1 року	497	29,69	419	23,47	366	21,33	-78	-53
Всього робітників, чол.	1674	100	1785	100	1714	100	111	-71

Останнім часом в ТОВ «Ніндзя суші Київ» спостерігається значне зростання кількості працівників із вищою і середньою професійною освітою. Частка працівників із вищою освітою від загальної чисельності персоналу на

підприємстві складає 35,0%, збільшення до 2019 р. становить 7,50%.

Розподіл персоналу за рівнем освіти відобразимо в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Розподіл персоналу за освітою в ТОВ «Ніндзя суші Київ» в 2019-2021 рр.,

чол.

	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення		
	Кількість	в %	Кількість	в %	Кількість	в %	2020/2019	2021/2020	2020/2019
Початкова загальна освіта	57	3,43	54	3	36	2,08	-4	-18	-22
Основна загальна освіта	363	21,7	364	20,4	310	18,1	1	-54	-53
Середня загальна освіта	353	21,1	378	21,2	341	19,9	25	-37	-12
Початкова професійна освіта	419	25	464	26	389	22,7	46	-75	-29
Середня професійна освіта	447	26,7	491	27,5	600	35	44	109	153
Вища освіта	29	1,76	31	1,75	34	2	2	3	5
Всього робітників, чол.	1674	100	1785	100	1714	100	111	-71	40

Таким чином, можемо зробити висновки, що ТОВ «Ніндзя суші Київ» приділяє увагу розвитку персоналу в мережі ресторанів.

Застосування методів оцінювання персоналу у ресторані ТОВ «Ніндзя суші Київ» проводиться за допомогою застосування таких методик, як розподіл працівників за професійною приналежністю, оцінка ділового потенціалу працівника та індивідуальна оцінка кожного працівника. Також в організації існують кваліфікаційні відсоткові показники розподілу працівників за посадами, від яких залежить їхня заробітна плата. Оскільки у співробітників, зайнятих повністю на виробництві, тобто у сушистів, офіціантів і барменів, а також у адміністраторів заробітна плата розраховується за погодинною ставкою, компанія дає їм можливість отримання в кінці місяця доплат за виконаний бюджет ресторану. У директора ресторану фіксований оклад, і його премія залежить від того, наскільки відсотків за місяць ресторан перевищив чи не перевищив заданий план.

Генеральний директор отримує відсоток прибутку загалом.

Ресторанний бізнес передбачає обов'язковий факт і доказ особливих, окремих відомостей та навичок у сфері громадського харчування. Внаслідок цього у ТОВ «Ніндзя суші Київ» окремий інтерес представляє процедура оцінки персоналу. Оцінка проводиться менеджером ТОВ «Ніндзя суші Київ», який дає оцінку ступеня навичок, набутих у період підготовки, та затверджує рішення про зарахування на роботу або не зарахування. При позитивному рішенні та прийнятті на посаду всі стажери піднімаються на посаді до сушиста, відповідно збільшується зароблена плата на 10%.

На кожного зарахованого працівника оформляється персональна картка – документ, у якому відображаються усі особисті відомості про працівника та перебувають усі типи документів, які містять підсумки роботи працівника (відомості та штрафи, догани, нагороди, премії). У ТОВ «Ніндзя суші Київ» будь-якого працівника в персональній картці є контрольний лист спостереження. У ньому відображається оцінка діяльності працівника за кожним спеціальним положенням ресторану (у% відповідно).

Сушисти ТОВ «Ніндзя суші Київ» поступово навчаються діяльності на двох основних позиціях: робота на кухні, обслуговування на стійці.

Особливу важливість і значущість при підготовці та здійсненні процесу атестації віддають оформленню контрольних листів спостережень, тому що в цих листах містяться такі відомості: якість, виконаної роботи на всіх позиціях роботи персоналу ресторану, точність та правильне виконання роботи; точне співвідношення дрес-коду працівника до правил, стандартів ТОВ «Ніндзя суші Київ»; оцінювання робочих показників.

Контрольний лист спостереження працівника ведеться менеджером. Під час усього робочого дня менеджер стежить за роботою персоналу та наприкінці дня подає співробітникам контрольний лист спостереження на підпис, обґрунтовуючи всі зауваження та вимоги до діяльності, які визначив перевіряючий. У контрольному аркуші спостереження виставляється оцінка у % відношенні, що відображає якість, здійснюваної роботи у період контролю.

Ступінь середньої оцінки, порахована, як відношення суми всіх оцінок їх кількість контрольний лист спостереження, впливає результати оцінки персоналу. Якщо є розбіжності щодо оцінок, то складають акт про незгоду співробітника, цей акт надається директору ресторану.

Процедура проведення оцінки персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ» здійснюється у 2 етапи: проведення атестації працівників, де проводиться дослідження та інформуються працівники про результати посадової діяльності з формуванням характеристики на працівника, що проходить атестацію; узагальнення результатів, що міститься в оцінці якісної роботи, діяльності співробітника, що атестується, на положенні співвідношення професійним правилам, необхідним до займаної посади.

За результатами оцінювання оголошується оцінка робота співробітника, що має на увазі послідовність з 4-х рівнів і відображає рівень діяльності персоналу за результатами роботи за поточний період атестації. У положенні виставленої оцінки комісія затверджує рішення про збільшення окладу співробітнику або встановлення для нього випробувального терміну. Система оцінок та його характеристика відображені у табл. 1.9. Оцінки виставляють у персональну картку співробітника.

Таблиця 1.9

Система оцінок персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ» та його характеристика

Рівень оцінки	Відсоток збільшення зар.плати робітника, %.	Характеристика діяльності, за час попередньої атестації
A	6	Відмінні показники
B	4	Добрі показники
C	2	Задовільні показники
D	Призначення випробувального терміну	Не задовільні показники

При виставленні оцінки у ТОВ «Ніндзя суші Київ» досліджуються всі обставини, що впливають на затвердження рішення про результат. До цих обставин належать: ступінь середньої арифметичної оцінки контрольного листа спостереження; факт чи відсутність недотримання процесу

комерційного та технологічного характеру; факт чи відсутність зауважень дисциплінарного характеру; характеристика відміток, записаних у книзі скарг та пропозицій.

Аналізуючи дані по табл. 1.9 можна зрозуміти, що у разі виставлення оцінки D, ця оцінка ставиться за серйозні порушення у роботі, співробітником під час оцінювання, йому повторно встановлюється випробувальний термін – 2 місяці. Цей спосіб дозволяє побачити відповідність працівників займаним посадам.

Зрештою узагальнена стала мета оцінки персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ» – підвищення ефективності організації загалом у вигляді підвищення кваліфікації її працівників. У будь-якому разі, процес оцінки слід розглядати як захід, який має принести користь усім учасникам, а не як форму службового контролю або дисциплінарну перевірку працівників (що, на жаль, буває дуже часто).

Таким чином, в результаті проведеного дослідження з організації оцінки персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ» було виявлено такі проблеми:

1. З оціночних процедур застосовується лише атестація, чого недостатньо для повноцінної оцінки працівників;
2. Керівництво не навчене проведення аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю;
3. Система мотивації працівників недостатньо ефективна.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НІНДЗЯ СУШІ КИЇВ»

2.1 Програма заходів з оцінювання персоналу підприємства

У процесі розгляду існуючої в ТОВ «Ніндзя суші Київ» системи оцінки персоналу було виявлено, що є ряд недоліків і недоробок даної системи. Ці недоліки знижують ефективність оціночних процедур, а також негативно впливають на результативність праці працівників. У зв'язку з цим необхідно визначити основні напрями щодо вирішення виявлених проблем.

По-перше, потрібно детальніше поставитися до наявної в компанії процедури атестації. Було виявлено певні проблеми, пов'язані з проведенням цієї процедури. Для того, щоб їх вирішити, керівництву компанії треба рухатися у напрямку розвитку взаємозв'язків із співробітниками, налагоджувати зворотний зв'язок, це допоможе краще розібратися у потребах працівників, їх побажаннях та невдоволеннях. Важливо підготувати персонал до оцінки, сформувавши позитивну установку, інакше в результаті можна отримати невдоволення, конфлікти, повну демотивацію та стійке негативне ставлення до будь-яких оцінювальних заходів з боку працівників компанії. Розвиток у цьому напрямку дозволить керівництву вийти на новий рівень розуміння своїх підлеглих, удосконалити кадрову політику, зробити компанію більш привабливою для працівників. Такі заходи дадуть ефективний фінансовий результат. Доопрацювання у ТОВ «Ніндзя суші Київ» в частині роз'яснення суті оціночних процедур співробітникам, а також можливість поставити будь-яке питання, що цікавить, також відіграє позитивну роль на користь компанії. Можна розробити корпоративний чат для працівників, що дозволить вирішувати внутрішні питання простіше і без особливого відриву від основної роботи, адже, якщо персонал відчуватиме підтримку як усередині колективу, так і з боку керівництва, то і атестація проходитиме у більш сприятливій обстановці і не викликати негативних емоцій та психологічної напруги [**Error! Reference source not found.**].

По-друге, проведення лише атестації як оцінної процедури недостатньо, тому необхідно розвивати систему оцінки в компанії та вводити додаткові оціночні процедури. Розвиток у цьому напрямі дозволить вирішити такі проблеми, як: надто поверхова інформація про співробітників, відсутність навичок колективного вирішення поставлених проблем, формування суб'єктивної думки про співробітника, виявлення лідерських якостей та амбіцій у працівників. Безумовно, рух у цьому напрямі принесе користь для компанії, адже можна буде виявляти всі переваги та недоліки конкретних співробітників, впливати на результативність їхньої роботи, а також знизити плінність кадрів. Адже, якщо для самих співробітників політика компанії буде зрозумілою, прозорою і перспективною, то вони не захочуть змінювати місце роботи, а, навпаки, розвиватимуться і підвищуватимуть свою кваліфікацію, знаючи і розуміючи цілі, поставлені перед ними. Однак, перш ніж приступити до питань формування думки та позитивних установок співробітників щодо впровадження системи оцінки, слід виробити основні принципи діяльності. Такі принципи повинні базуватися на морально-етичних нормах роботи з персоналом, знанні психологічних особливостей дорослих людей та формуватися керівником. Це необхідно для того, щоб кожен етап процесу підготовки та проведення оцінки відповідав єдиній концепції, що запобігатиме неузгодженню ідей на різних етапах. Підготовка персоналу до оцінки має відбуватися у двох напрямках: підготовка керівників до проведення оцінних заходів; підготовка оцінюваних працівників до участі у заходах [16]. При впровадженні системи оцінки необхідно підключати безпосередніх учасників до визначення ключової мети, критеріїв, компетенцій, нормативної документації. Відповідно, мають бути сформовані робочі групи. Створення таких груп призведе до досягнення ефективної співпраці та діалогу, а також запобігання опору оцінки з боку керівного складу.

Наступний етап підготовки керівників – навчання проведення аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю. Тренінг має бути спрямований не тільки на розвиток комунікативних навичок, а й на розуміння компетенцій та способів

оцінки за ними. На заняттях слід більше уваги приділяти принципам оцінки персоналу, озвучити ідею необхідності неупередженості та встановлення діалогу зі співробітниками. У ході тренінгів у керівників має закріпитися розуміння цілей, завдань та принципів оцінки. Їм необхідно мати навички оцінки своїх підлеглих за розробленими раніше компетенціями та розвивати вміння проводити підсумкове інтерв'ю [21].

З метою підготовки персоналу до впровадження системи оцінки багато компаній проводять її презентацію. Цілі презентаційної наради можна сформулювати таким чином:

- доведення до працівників повної та достовірної інформації про майбутню оцінку;
- формування позитивних установок щодо участі у майбутніх оцінних заходах;
- стимулювання інтересу співробітників та мотивація на високий результат;
- аналіз причин первинного опору оцінки як чогось незнайомого і незрозумілого.

При цьому, важливо наголошувати на розвитку співробітника в найближчому майбутньому, а не довгострокових перспективах просування кар'єрними сходами, на встановленні пріоритетів та досягненні цілей, які відображають не лише потреби конкретного працівника, але й більш загальні потреби компанії. Необхідно пам'ятати, що компанія має на меті розвиток та утримання персоналу, тому потрібно звернути увагу на ретельну підготовку безпосередніх керівників та співробітників до оцінних заходів. Тимчасові та матеріальні ресурси, які будуть витрачені на підготовку персоналу, повернуться як підвищення мотивації працівників і, як наслідок, збільшення продуктивності праці [3].

По-третє, важливий етап у розробці системи оцінки – це вироблення критеріїв оцінки, наповнення їх змістом і, якщо необхідно, розподіл за рівнями, тобто визначення того, що вимірюватимуть. Від точності та

зрозумілості, логічної пов'язаності критеріїв залежатиме вагомість та однозначність системи оцінки. Метою компанії має бути створення зрозумілої для працівників системи оцінки [21].

По-четверте, для повноцінного та ефективного розвитку системи оцінки персоналу в компанії необхідно паралельно з цим розвивати систему мотивації співробітників. Інакше, навіть за наявності оцінних процедур, збережеться плінність кадрів, оскільки буде відсутня дуже важлива складова частина привабливості роботи. Якщо працівник не мотивований, якщо відсутня чітка система заохочень, якщо працівник не хоче працювати, діяльність компанії буде неефективною [12].

Таким чином, заходи з оцінювання персоналу підприємства є дуже важливими, адже саме персонал – це основний ресурс підприємства, а правильно вибудована система оцінки дозволить співробітникам працювати з розумом, розвиваючи свої компетенції та приносячи компанії запланований результат.

2.2 Напрями вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ»

Окреслимо основні напрями вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ресторану ТОВ «Ніндзя суші Київ»:

1) Визначення конкретних критеріїв оцінки: Важливо визначити чіткі та міркувальні критерії для оцінки діяльності персоналу. Наприклад, можна враховувати кількість замовлень на кожного працівника, якість обслуговування, вміння працівника спілкуватись з клієнтами, чистоту та охайність робочого місця.

2) Запровадження системи бонусів: Щоб стимулювати працівників до кращої роботи, можна запровадити систему бонусів. Наприклад, працівник може отримувати додаткові кошти або інші вигоди, якщо він досягає високих результатів за обраними критеріями.

3) Розвиток програми навчання: Навчання та розвиток працівників може допомогти їм покращити свої навички та знання, що в свою чергу може позитивно впливати на якість обслуговування та зростання продуктивності. Для цього можна запровадити програму навчання та тренінгів, в якій працівники зможуть отримати нові знання та навички.

4) Впровадження системи зворотного зв'язку: Забезпечення можливості працівникам вільно спілкуватися з керівництвом та надавати зворотний зв'язок може позитивно вплинути на їхню мотивацію та роботу. Проте, для того, щоб система зворотного зв'язку була ефективною, потрібно створити безпечне та відкрите середовище для спілкування.

5) Проведення аудиту робочих місць: Перевірка робочих місць може допомогти виявити потреби працівників та відповідно до них внести зміни. Наприклад, якщо працівники часто відчують незручності на робочому місці, це може позначитися на їхній продуктивності та якості роботи. Тому можна провести аудит робочих місць та внести необхідні зміни, щоб створити комфортніші та безпечніші умови праці.

6) Впровадження технологій: Використання технологій може покращити якість обслуговування та зробити роботу персоналу більш продуктивною. Наприклад, впровадження системи електронних замовлень та оплати може спростити роботу працівників та скоротити час обслуговування клієнтів.

7) Аналіз результатів: Важливо аналізувати результати оцінки діяльності персоналу та вносити необхідні зміни. При цьому потрібно залучати працівників до процесу та слухати їхні пропозиції щодо поліпшення роботи. Такий підхід може позитивно вплинути на мотивацію працівників та забезпечити стабільний ріст продуктивності.

Розглянемо детальніше окреслені напрямки вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ».

Для якісного впровадження повноцінної системи оцінки роботи персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ» необхідно побудувати певний робочий

проект, який лежатиме в основі побудови ефективної системи оцінки. У ньому мають бути докладно розписані: зміст оціночних процедур у компанії, термін їх виконання, відповідальний виконавець та наслідки проходження даної процедури для працівників.

Спочатку, необхідно розробити список конкретної робочої документації, яка потрібна на практичного застосування системи оцінки та забезпечення нормального функціонування цієї системи. У ТОВ «Ніндзя суші Київ» така документація повинна включати загальносистемну документацію, а саме відомість документів робочих проектів, креслення плану розміщення функціональних підрозділів відділу кадрів, пояснювальну записку до проекту системи оцінки персоналу, зведений план заходів щодо впровадження проекту, затверджений розрахунок очікуваного економічного ефекту від впроваджуваного проекту. Керівництво ТОВ «Ніндзя суші Київ» має надати підтримку розвитку системи оцінки діяльності персоналу, оскільки без цієї умови не вдасться успішно реалізувати даний проект методів оцінки діяльності різних категорій працівників компанії. Особиста участь керівників у проектуванні та розробці системи оцінки підвищує їх залученість, причетність до цілей і завдань, які вирішуються в ході оцінки роботи підлеглих, та особисту зацікавленість в успішному впровадженні та функціонуванні системи.

На етапі впровадження системи оцінки персоналу необхідно також передбачити організацію автоматизованої системи управління персоналом ТОВ «Ніндзя суші Київ», яка дозволить систематизувати всі результати і дані, що отримуються, як за оцінкою співробітників, так і по кадровому діловодству в цілому. Наприклад, можна порекомендувати ТОВ «Ніндзя суші Київ» використовувати для цих цілей програму «Кадри Плюс Україна» [18].

Наступний важливий момент у реалізації ефективної системи оцінки персоналу – це організація навчання для працівників, які беруть участь у підготовці та проведенні процедур оцінки персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ». Недостатній рівень розвитку необхідних знань і навичок у керівників і

фахівців, які проводять оцінку персоналу в компанії, є однією з найсерйозніших причин того, що завдання, які повинні вирішуватися при оцінці персоналу, залишаються невирішеними. Цей напрямок роботи з удосконалення системи оцінки діяльності персоналу можна вважати найбільш суттєвим, оскільки навчання дозволить: зрозуміти цілі та завдання системи оцінки діяльності персоналу; забезпечити підтримку та зниження опору проведенню оцінки працівників; освоїти методи оцінки персоналу та навичок проведення оціночних процедур [11].

Також можна запропонувати створити внутрішній чат для поліпшення комунікації співробітників. Адже відсутність зв'язку між працівниками та підрозділами значно ускладнює та уповільнює вирішення будь-яких питань, провокує численні конфлікти та непорозуміння, і, як наслідок, призводить до внутрішньої напруги у колективі [**Error! Reference source not found.**].

У роботі було розглянуто порядок проведення процедури атестації в ТОВ «Ніндзя суші Київ» та її реальні результати для атестованих працівників. Як з'ясувалося, дана процедура також потребує доопрацювання і, насамперед, це стосується нерозуміння співробітниками самої суті оціночної процедури, що проводиться, внаслідок чого, виникає негативна реакція щодо оцінки в цілому. Необхідно роз'яснити співробітникам, що атестація персоналу, як оцінна процедура, не є інструментом звільнення непотрібних співробітників. Цей захід повинен допомагати як роботодавцю, так і самим співробітникам знайти слабкі місця у своїй професійній підготовці та усунути їх. Тому можна порекомендувати організувати додатковий тренінг, який проводитиме співробітник відділу кадрів, роз'яснювати працівникам всі питання, що виникають у зв'язку з процедурою атестації, та її можливими наслідками. Це дозволить уникнути зайвого психологічного напруження у колективі і, навіть, допоможе сформулювати адекватне ставлення до процедур оцінки.

За підсумками впровадження оцінних процедур в ТОВ «Ніндзя суші Київ», було рекомендовано запровадити оцінку персоналу за методами:

анкетування; «інтерв'ю з компетенцій»; метод «360 градусів»; Метод «ділових ігор».

Перші два методи оцінки рекомендується ввести після прийняття співробітника на роботу як первинну оціночну процедуру.

Метод анкетування полягає у заповненні анкети, що складається з переліку загальних питань про співробітника: персональні дані, професійний досвід, стаж, основні навички, успіхи, цілі [18]. Така анкета має поверхневий ознайомлювальний характер, є первинною оцінкою співробітника.

Для проведення оцінки співробітників за методом «інтерв'ю з компетенцій», необхідно сформувати модель компетенцій, залежно від відповідності якої буде вирішуватися питання про те, чи достатньо компетентний фахівець. Для складання моделі достатньо виділити кілька характеристик, властивих тій чи іншій посаді, наприклад для посади кухаря перелік характеристик може бути наступний: відповідальність; здатність працювати у команді; ефективна взаємодія; готовність до змін; швидкість навчання; стресостійкість.

Метод оцінки «360 градусів» доцільно проводити серед співробітників, які мають досвід роботи в компанії, вже не є новачками та достатньо адаптовані у колективі. Можна порекомендувати проводити цю процедуру оцінки 1 раз на рік. Даний метод оцінки не такий простий, як може здатися спочатку. Напередодні проведення оцінки працівників за методом «360 градусів», необхідно повідомити про це персонал, можна також організувати презентацію на цю тему. Співробітники повинні бути підготовлені та поінформовані не лише про факт проведення оціночної процедури, а й про її цілі. Розробка анкет для методу «360 градусів» повинна проводитись виключно з урахуванням особливостей діяльності компанії. Провести опитування співробітників можна за допомогою електронної пошти чи за допомогою вайбера чи телеграма. Це дозволить оцінюваним співробітникам у спокійній обстановці відповісти на всі питання, не перебуваючи під чийось тиском, відповідно і самі відповіді будуть більш щирими. За підсумками

проведення цієї оціночної процедури, можна виявити наявність конфліктних ситуацій у колективі, характер взаємодії між структурними підрозділами, клімат у колективі [**Error! Reference source not found.**]. Таким чином, можна оцінити, наскільки співробітник влився в колектив, чи адекватна його самооцінка та відносини з іншими співробітниками.

Пропоновані у цій роботі процедури оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ» несуть у собі ряд потенційних вигод, як організації, так працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Потенційні вигоди від застосування запропонованих рекомендацій щодо оцінки діяльності персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ»

Вигоди для організації	Вигоди для персоналу
Отримання інформації про те, наскільки ефективно використовуються людські ресурси в досліджуваній компанії та якість цих ресурсів	Визнання досягнень співробітників з боку керівництва стимулюватиме їх готовність напружено та ефективно працювати на користь організації
Визначені критерії оцінки робочих результатів та конкретизація вимог, які пред'являються співробітникам	Працівник отримає вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, який дозволить йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу.
Дозволить виявити основні напрями навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників	Працівник отримає можливість уточнити собі ті вимоги, які пред'являються для його роботи безпосереднім керівником та компанією
Полегшить процес виявлення проблем, які не дозволяють працівникам досягти максимальної ефективності праці	Підвищується рівень довіри у персоналу до компанії
Дозволить підняти продуктивність праці та якість через підвищення рівня мотивації та відповідальності працівників	Дозволить співробітникам краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом)

Для закріплення порядку проведення процедур, пов'язаних з оцінкою персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ», можна порекомендувати розробити Положення про оцінку персоналу. Цей локальний акт повинен бути базовим документом підприємства та доповнюватись, виходячи з посади співробітника або його певних обов'язків.

Зважаючи на значний відсоток працівників ТОВ «Ніндзя суші Київ», які працюють менше року на підприємстві, можемо зробити висновок про високу

плинність кадрів. Зменшити цей показник можна завдяки підвищенню якості оцінки персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ».

ТОВ «Ніндзя суші Київ» рекомендовано поєднувати кілька методів оцінювання персоналу, які слід застосовувати системно протягом року. Це повинне бути поєднання: 1) комплексного щорічного оцінювання, 2) щоквартальної оцінки розвитку персоналу, 3) періодичної поточної оцінки.

Загалом комплексна щорічна система оцінювання працівників ТОВ «Ніндзя суші Київ» повинна включати наступні групи показників:

1. Виконання посадових обов'язків;
2. Відповідність поведінки основним цінностям ТОВ «Ніндзя суші Київ»;
3. Виконання річних цілей;
4. Оцінка компетенцій.

Щоквартальна оцінка розвитку персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ» повинна бути спрямована на оцінювання знань співробітниками стандартів і всього робочого процесу, навченість персоналу, як практична, так і теоретична. Перевірка проводиться протягом одного дня. Працівники про неї завчасно попереджаються. Процес починається з перевірки знань головного менеджера закладу, далі оцінюють менеджера зміни, потім інструктора, співробітників робітничої професії (касир, кухар, сушист, мийник, прибиральник, вантажник, офіціант) і наприкінці новачків. До кожного рівня співробітників розробляється особливий пул запитань, що підходить тільки для цієї посади. Результат перевірки залежить від кількості правильних відповідей на запитання. Мета кожного співробітника ресторану отримати результат понад 90 балів з 100.

Пропонуємо орієнтовний перелік запитань для оцінки співробітника робітничої професії ТОВ «Ніндзя суші Київ»:

1. Де ти можеш дізнатися свої цілі по зміні?
2. Який у тебе зараз результат виконання цілей поставлених у поточному місяці?

3. Які конкурси проводяться у вашому ресторані? Яке місце ти в них займаєш?
4. Розкажи стандарти обслуговування Гостей.
5. Назви всі критичні відхилення.
6. Питання щодо стандартів приготування – залежно від позиції: каса/сервіс/кухня.
7. Назви фінансові результати минулого місяця: виручка, середній чек тощо.
8. Назви нефінансові результати минулого місяця: відсоток позитивних відгуків від гостей, кількість скарг.

Після отримання результатів перевірки, дається зворотний зв'язок для всіх співробітників, формується звіт про переваги і недоліки системи навчання, виробляється індивідуальна оцінка рівня знань для кожного співробітника, який пройшов перевірку. Для персоналу, щоквартальна оцінка розвитку персоналу є чудовою можливістю показати себе. Зазвичай, за результатами цієї перевірки вирішуються питання про кадрові переміщення, премії та звільнення.

Як уже було сказано, комплексна щорічна система оцінювання персоналу ТОВ «Ніндзя суші Київ» повинна включати групу показників «Виконання посадових обов'язків». Оцінка буде проводитися шляхом спостереження, особистого досвіду, зворотного зв'язку від команди. Перевірку може проводити головний менеджер закладу. Оцінка за результатами перевірки складається з питань за пунктами основних цінностей компанії, а також за певними критеріями.

Пропонуємо застосовувати наступні критерії оцінювання працівників ТОВ «Ніндзя суші Київ»:

1. Дотримання дисципліни. Пунктуальність співробітника, дотримання правил трудового розпорядку і техніки безпеки;
2. Дотримання стандартів зовнішнього вигляду. Аналіз за допомогою зворотного зв'язку від менеджерів, а також щоденного спостереження;

3. Причетність до команди. Відвідування всіх зборів;
4. Підтримка та розуміння культури ТОВ «Ніндзя суші Київ». Активна участь у мотиваційних конкурсах компанії;
5. Виконання процесів OPS. Допомога менеджерам у реалізації щоденних цілей, виконання індивідуальних цілей по зміні;
6. Взаємодопомога та співпраця з членами команди;
7. Реакція на зворотний зв'язок. Чи змінює співробітник свою поведінку на основі зворотного зв'язку;
8. Дотримання стандартів: якісне обслуговування, відповідність очікуванням гостей CHAMPS (CHAMPS – чистота, гостинність, точність, справний стан, якісний продукт, швидкість);
9. Знання цільових результатів і перевірок.

Для виставлення позитивної оцінки потрібно отримати не більше 2-х «ні» у вищенаведеному блоці питань.

Узагальнимо запропоновані заходи в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Програма заходів вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу ТОВ «Ніндзя суші Київ»

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Ефективність застосування (за шкалою 1-10)
1	2	3	4
1) Визначення конкретних критеріїв оцінки персоналу	1 місяць	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану менеджер	9

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2) Розробка Положення про оцінку персоналу	1-3 місяці	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану менеджер	9
3) Запровадження системи бонусів	1-6 місяців	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану менеджер, бухгалтер	9

4) Розвиток програми навчання для працівників, які беруть участь у підготовці та проведенні процедур оцінки персоналу	1-6 місяців	головний менеджер, директор	9
5) Впровадження системи зворотного зв'язку (внутрішній чат)	1-3 місяці	ІТ-фахівець, менеджер з персоналу	8
6) Проведення аудиту робочих місць	1-6 місяців	спеціально створена комісія, директор	8
7) Впровадження технологій (організація автоматизованої системи управління персоналом)	1-3 місяці	ІТ-фахівець, менеджер з персоналу	9
8) Впровадження комплексного щорічного оцінювання, щоквартальної оцінки розвитку персоналу, періодичної поточної оцінки	12 місяців	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану менеджер, директор	9
9) Аналіз результатів	постійно	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану менеджер, директор	8

Запропонована в табл. 3.1 програма заходів вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу ТОВ «Ніндзя суші Київ» дасть змогу підвищити ефективність роботи персоналу, знизить його плінність, що в результаті призведе до економії, за рахунок якої можна виплачувати бонуси персоналу.

Отже, вдосконалення методики оцінки діяльності персоналу ресторану ТОВ «Ніндзя суші Київ» може бути досягнуто за допомогою визначення конкретних критеріїв оцінки, запровадження системи бонусів, розвитку програми навчання, впровадження зворотного зв'язку, проведення аудиту робочих місць, впровадження сучасних технологій, аналізу результатів. Важливо звертати увагу на потреби працівників та створювати умови для їхнього розвитку та мотивації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження методів оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу на прикладі ТОВ «Ніндзя суші Київ» дають підстави зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Оцінювання персоналу можна визначити як найістотніший інструмент підвищення якості роботи й рівня ефективності функціонування суб'єкта бізнесу, що надає для керівництва потрібну інформацію задля ухвалення обґрунтованих рішень стосовно управління персоналом.

2. Вибір показників, як і безпосередньо методу оцінки персоналу, залежить від низки факторів, де визначальним є фінансовий стан підприємства, його позиція на ринку, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розміру самого підприємства. Використання інноваційних методів оцінки персоналу зумовлене їх високою ефективністю на прикладі відомих іноземних компаній, однак пряме та швидке копіювання без відповідної адаптації, врахування специфіки підприємства та ситуації на ринку унеможливить їх ефективну реалізацію. Для того щоб оцінка відповідала поставленій меті, має пройти значний період упровадження, що для сучасних методів займає від 6 місяців, а також потрібні висококваліфіковані спеціалісти, які зможуть реалізувати їх ефективно на практиці.

3. ТОВ «Ніндзя суші Київ» - мережа ресторанів, суші-барів, що відповідають модним концепціям ресторанного бізнесу в Україні, які мають чималий попит у городян. Розбираючи організаційну структуру управління ресторану, можна побачити відсутність у створенні кадрового відділу, усіма питаннями, що стосуються підбору персоналу, займається виконавчий директор. Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів у 2021 р. на 45,51%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає більш швидко, ніж активи, вказує на

підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2021р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

4. У процесі управління персоналом ТОВ «Ніндзя суші Київ» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посади та вибору з сукупності претендентів найбільш відповідного з врахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам ТОВ «Ніндзя суші Київ» та його самого.

5. В результаті проведеного дослідження з організації оцінки персоналу в ТОВ «Ніндзя суші Київ» було виявлено такі проблеми: з оціночних процедур застосовується лише атестація, чого недостатньо для повноцінної оцінки працівників; керівництво не навчене проведення аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю; система мотивації працівників недостатньо ефективна.

6. Здійснення запропонованих у роботі заходів дозволить знизити плинність кадрів та підвищити коефіцієнт сталості. Це принесе компанії ряд позитивних ефектів: стабільність, конкурентоспроможність, економічний приріст, привабливість для висококваліфікованих кадрів, покращення корпоративного клімату. За допомогою розробки та запровадження оціночних процедур, кадрова політика компанії буде систематизованою та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
3. Бісвас П.Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 36–39.
4. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 2. С. 136–142.
5. Гакова М. В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*, 2017. Вип. 24. С. 101-105.
6. Головатий М., Лукашевич М., Дмитренко Г. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 368 с
7. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*, 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20.
8. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.
9. Загальна інформація. Бухгалтерська звітність. ТОВ «Ніндзя суші Київ». URL: https://zvitrnist.com/42111823_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_NINDZYA_SUSH
10. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
11. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.
12. Кузьмін О.Є. та ін. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 356 с.

13. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Л. Федулова, І. Сокирник, В. Стадник, М. Йохна, О. Новикова, Є. Рясних. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
14. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посіб.; 2-е вид. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2007. 332 с.
15. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / за ред. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
16. Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
17. Офіційний сайт ТОВ «Ніндзя суші Київ» URL: <https://ninjasushi.com.ua>
18. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. С. 170, 173–176.
19. Погуда Н.В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. Випуск 58. 2021. С.77-82
20. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійнокваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2013. Том 14. № 3. С. 173–179.
21. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <https://bit.ly/31A9Vhc>
22. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
23. Фальченко О.О. Юр'єва І.А. Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економіка та*

управління підприємствами. Випуск 25. 2018. С.493-497 URL:

<https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Falchenko-O.-O.-2.pdf>

24. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

**Порівняння інноваційних методів оцінки персоналу
для підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери**

Метод	Переваги	Недоліки	Доцільність впровадження	Частота використання на підприємствах сфери обслуговування
Grading (грейдинг)	Різноманітність критеріїв щодо оцінки як професійних знань та практичного досвіду, так і безпосередньо займаної посади Підвищує мотивацію працівника Перетин грейдів дозволяє мати вищий оклад навіть на нижчому рівні, що забезпечується професіоналізмом працівника	Будується тільки на вагомості посади Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії Висока трудомісткість реалізації цієї системи	Низька ефективність оплати праці Проблеми у системі мотивації персоналу	часто
Balanced scorecard (збалансована система показників)	Залученість персоналу до реалізації стратегії підприємства Високий рівень відповідальності кожного працівника	Дуже висока трудомісткість реалізації цієї системи Нерозповсюдженість застосування на вітчизняних підприємствах Спрямована на досягнення саме фінансових результатів підприємства, де персоналу відведена незначна увага	Відсутність ефективної стратегії підприємств Неефективна взаємодія між рівнями управління	дуже рідко
Assessment Centre (Асесмент-центр)	Відсутність фальсифікації результатів Реалізація потенціалу кожного співробітника Розвиток персоналу Формування кадрового резерву	Висока трудомісткість реалізації цієї системи Значна вартість Певний рівень несприйняття працівниками	Неефективна система відбору, навчання та розвитку персоналу Відсутність комплексної	дуже часто

	Комплексність оцінки Популярність серед вітчизняних підприємств		оцінки працівника	
Management by Objectives (Управління за цілями)	Прозорість та чіткість досягнення Розвиток персоналу Ефективна система винагороди Охоплення усіх рівнів управління	Суб'єктивність Фінансові та часові витрати Орієнтація на попередні досягнення працівника Характерний для інноваційних підприємств, що займаються розвитком	Відсутність ефективної системи взаємодії між різними рівнями управління Низька мотивація та продуктивність праці	рідко
360°	Об'єктивність Ефективна система відносин із різними групами стейкхолдерів Формування корпоративної культури та стандартів Формування кадрового резерву із працівників, що вже працюють на підприємстві Доступність у реалізації, не потребує високих витрат як часу, так і грошей	Оцінюються більше компетенції, ніж результати діяльності Конфіденційність даних Трудомісткість Стресовість для учасників	Необхідність формування кадрового резерву Неефективна система взаємодії між працівниками підприємства	часто
Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності)	Мотивація через виконання персональних КРІ Прозорість оцінки Відповідальність кожного працівника за результати діяльності Ефективна система винагороди	Значні витрати часу Відсутність кваліфікованих спеціалістів Зміна показників під час реалізації	Покращення результатів роботи підприємства Неефективна система управління персоналом на різних етапах	дуже часто

Джерело: [19]

Перевірка на плагіат

На наведених нижче фото – перевірка на плагіат на сайті <https://rustxt.ru/antiplagiat>

Знімки розташовані у порядку розділів.

Розділ 1

Uniqueness of text: 100%

Кількість слів	1782
Символів в тексті	14686
Без проблем	12760
Времі виконання	0
Сторонні ресурси	0

✓ Показати огляд і пунктуацію

Текст успішно перевірено

Uniqueness of text: 100%

№	Источник	Адрес	Процент совпадений	Показать
1	Совпадения не найдено			

Розділ 2

Uniqueness of text: 100%

Кількість слів	1759
Символів в тексті	14282
Без проблем	12472
Времі виконання	0
Сторонні ресурси	0

✓ Показати огляд і пунктуацію

Текст успішно перевірено

Uniqueness of text: 100%

№	Источник	Адрес	Процент совпадений	Показать
1	Совпадения не найдено			